

***KM* กับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม  
(*Shared Vision*)**

โดย

**สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร**

# งานสัมมนาเรื่อง "มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO"

วันศุกร์ที่ 21 กรกฎาคม 2549 เวลา 13.00 – 16.00 น.

## เรื่อง "KM กับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)"

โดย สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร

### จุดเริ่มต้นของการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในหน่วยงาน

โดย : สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร (คุณจวีร์รัตน์ จันทร์ภักดี)

จุดเริ่มต้นของการทำ KM ของสำนักงานเกษตร จังหวัดชุมพร มีที่มาจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ. 2548 ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตามตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยในช่วงแรกยังไม่เข้าใจเรื่อง KM จึงได้เริ่มจากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับ KM ในเบื้องต้นจากเว็บไซต์ของ สคส. และเชิญวิทยากร คือ ศ.ดร.พิเชษฐ อดมรัตน์ ที่ปรึกษาคนบดีด้านการจัดการความรู้ จากคณะแพทยศาสตร์ มอ. และศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เป็นผู้บรรยายปูพื้นความรู้ด้าน KM หาแหล่งที่มาของการจัดการความรู้ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2549 ทาง สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจนขึ้นในการแก้ปัญหาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและขจัดปัญหาความยากจน โดยมีการเลือกเป้าหมายจาก การท่องเที่ยว การเกษตร และความยากจน ซึ่งทางจังหวัดชุมพรได้เลือก ด้านการเกษตร เนื่องจากเป็นส่วนที่หน่วยงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และเป็นเรื่องที่สามารถมองเห็นผลได้ชัดเจน ดังนั้นสำนักงานเกษตร จังหวัดชุมพร จึงได้หวัปลาเป็น "องค์กรสามารถจัดการความรู้เกี่ยวกับการผลิตตามแนวทางเกษตรดีที่เหมาะสม (GAP) เพื่อนำไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐานและปลอดภัย (Food Safety)" และมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร สำนักงานพัฒนาที่ดินชุมพร ศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพร สำนักวิจัยและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 7 และสำนักงานเกษตรอำเภอ เนื่องจากพื้นที่มีหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ทางสำนักงาน จึงได้จัดทำ "Knowledge Management สาร" ผ่านทางเอกสารและเว็บไซต์ของจังหวัด เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้มีความรู้เกี่ยวกับ KM และใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน "Blog" ในเว็บไซต์ของ สคส. (<http://gotoknow.org/planet/agrikmchumphon>) ซึ่งช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่พื้นที่ได้ และเกิดเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

**สรุป :** สำนักงานเกษตร จังหวัดชุมพร เริ่มดำเนินการจัดการความรู้จากการศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ของ สคส. และจากเครือข่ายผู้รู้ จากนั้นก็ได้มาเลือกโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านการเกษตร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเล็งเห็นถึงผลประโยชน์ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าสำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร ก็ทำโครงการ Food Safety ทั้งที่ไม่ได้เป็นจังหวัดนำร่องของกรมส่งเสริมการเกษตร ดังนั้นการดำเนินการจัดการความรู้สามารถทำได้ทันที ไม่จำเป็นต้องรอนโยบายจากส่วนกลาง

โดย : สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร (คุณประสงค์ บุญเจริญ)

สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร ได้เรียนรู้แบบเรียนไปเรื่อยๆ จัดทำที่ละเอียดๆ โดยมีคณะทำงานที่มาจากทุกหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงให้ สำหรับการผลักดันให้เกิดโครงการ Food Safety เนื่องจากด้านการเกษตรเป็นหนึ่งในคำขวัญของจังหวัด และถือเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของจังหวัดชุมพร กล่าวคือ "มุ่งการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรครบวงจร นำการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ และเสริมสร้างเมืองน่าอยู่คู่สังคมที่ยั่งยืน" โดยเน้นไปที่ทุเรียน และมังคุด เนื่องจากต้องการเป็นหนึ่งในด้านการส่งออก

ก่อนการดำเนินการด้าน KM ทางสำนักงานเกษตรจังหวัดได้มีการทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue Print for Change) ผู้มีส่วนร่วมในการกิจกรรมนี้ได้มาช่วยกันวิเคราะห์กระบวนการ ส่วนที่ซ้ำซ้อนก็นำมาหาขีดสมรรถนะขององค์กร สำหรับในด้านการทำงานหากทำงานเป็นทีมก็จะทำให้ได้ความรู้ทั้งทีม ดังนั้นจังหวัดชุมพรจึงได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน และทำงานกันเป็นทีมทั้งในส่วนของการจัดการความรู้ และการอำนวยความสะดวก ซึ่งการที่ทางจังหวัดชุมพรสามารถดำเนินการด้าน KM ได้เนื่องจากปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือผู้ว่าราชการเห็นความสำคัญในด้านนี้ และให้งบประมาณสนับสนุนในทุกกิจกรรม

หลังจากดำเนินการเสร็จตามแบบฟอร์ม KM ของสำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้เกิดแนวความคิดในการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนของจังหวัด โดยนำแนวคิดในการดำเนินงานตามโครงสร้างของสำนักงานเกษตรจังหวัดมาใช้ และจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในเรื่องเดียวกันทั้งในชุมชนระดับจังหวัด อำเภอ และคนในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดให้ผู้บริหารเป็นคุณอำนวยตามโครงสร้างเดิม และให้ระดับล่างสะท้อนความคิดเห็นขึ้นมา หลังจากดำเนินการปกติตามวัฒนธรรมของหน่วยงานไประยะหนึ่งก็พบปัญหาว่า ไม่มีการสั่งการ และไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงสังเกตดูว่าแผนที่ใช้สามารถขับเคลื่อนไปตาม KM หรือหวัปลาหรือไม่ ปรากฏว่าการดำเนินการไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในส่วนของคนเล่าจาก DW ซึ่งประชุมเดือนละ 1 ครั้ง (ทุกวันพุธที่ 3 ของเดือน) โดยเชิญผู้รู้ในเรื่องนั้น (อาจารย์) มาถ่ายทอดเจ้าหน้าที่ มีการพาไปดูงาน และมีนักวิชาการเข้าไปศึกษาและให้ความรู้ในพื้นที่

**สรุป :** การทำงานอาจมีการปรับอยู่ตลอด ต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมที่นำสิ่งใหม่มาใช้ และต้องทำงานและเรียนรู้กันเป็นทีม ควรใช้เครื่องมือ KM เป็นกระบวนการในการทำงาน ไม่ใช่ใช้ KM เป็นเป้าหมาย

โดย : สำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร (คุณอภิชาติ ศศิสมัน)

การประชุมเชิงปฏิบัติการระดับอำเภอในส่วนของ KM สัญจร ซึ่งจัดเป็นประจำทุกเดือน ในเนื้อหาจะเป็นความรู้เรื่องการพัฒนาด้านพืช เพื่อส่งเสริมความรู้ให้กับกลุ่มนักส่งเสริมการเกษตร มีการนำเนื้อหาในสวน KM แต่เปลี่ยนชื่อจาก DM, DW ซึ่งเป็น KM อำเภอ โดยการจัด KM สัญจรได้ดำเนินการในอำเภอประทิว ท่าแซะ เมือง สวี และทุ่งตะโก ตามลำดับ ซึ่งผลออกมาพบว่า กระบวนการ KM ยังไม่ชัดเจน จึงเปลี่ยนมาจัด Workshop ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ 2 วัน ที่วิทยาลัยสารพัดช่าง เนื่องจากมีความพร้อมในด้านเครื่องมือ และคอมพิวเตอร์

**สรุป :** การดำเนินการจัดการ KM ต้องใช้กระบวนการแทรกซึม และแผนการดำเนินการหากพบว่ามีปัญหา ก็สามารถปรับแผนได้ตลอด ไม่จำเป็นต้องรอให้สิ้นสุดงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแผนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสม (After Action Review)

โดย : หอการค้าจังหวัดชุมพร (คุณไอศุรีย์ ภาษะวรรณ)

หอการค้าจังหวัดชุมพร เป็นตัวแทนของฝ่ายพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อได้รับโจทย์จากทางสำนักงานเกษตรจังหวัดชุมพร จึงได้ทำการศึกษาอย่างรวดเร็ว และพบว่าในปี พ.ศ. 2549 ขนาดของมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ มิติตี่ 1 ลดลงจาก 70% เป็น 50% แต่มิติตี่ 4 เพิ่มขึ้นเป็น 30% ขณะที่มิติตี่ 2, 3 ยังคงเป็น 10% เหมือนเดิม การที่มิติตี่ 4 เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีเรื่อง KM เข้ามาเกี่ยวข้อง ถึง 8% และมิติตี่ 1 มีเรื่องผลสำเร็จทางพันธกิจ ซึ่งมาจากนโยบายรัฐบาล กลุ่มจังหวัด และจังหวัด ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของตัวชี้วัดต่างๆ จะพบว่าเรื่อง KM , GAP และ Food Safety ได้เข้ามาแทรกอยู่ในหลายประเด็น เนื่องจากลักษณะพื้นฐานของจังหวัดชุมพร คือ เรื่องการเกษตร ซึ่งมีผลผลิตทางการเกษตรเป็นปัจจัยหลัก นอกจากนี้ทางหอการค้า จังหวัดชุมพร ได้ศึกษารายละเอียด และอุปสรรคในการจัดประชุม KM สัญจร ทั้ง 5 ครั้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูงาน แต่การมุ่งไปที่ผลสำเร็จของเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ด้วยกระบวนการ KM ยังไม่ชัดเจน จากนั้นจึงมาวิเคราะห์ในส่วนหัวปลาที่ได้มาจากกระบวนการวิเคราะห์แผนการทำ Blueprint for Change พบว่า ที่มีอยู่นั้นเป็นเพียงของทีมงาน ไม่ใช่เป็นกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายจริงๆ ขาดกระบวนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมของชุมชนทั้งหมด ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกคือ ยุทธศาสตร์เจ้าของหัวปลา (Shared Vision) ทางหอการค้าจึงได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบประเมินความคิดเห็น (โดยได้ตัวอย่างของอาจารย์วิจารณ์ พานิช และดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด) และสอบถามจากทีมงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้โดยตรง ว่า ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้อย่างไร ซึ่งหากผลการประเมินตรงตามนี้ 100% จะทำให้ได้หัวปลาที่สมบูรณ์ แต่หลังจากการประเมินพบว่า ได้หัวปลาออกมา 66% แสดงว่าหัวปลาไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง 100% สุดท้ายเมื่อมาพิจารณาปลาตะเพียนที่ว่ายกันเป็นฝูง ว่ายไปในทิศทางที่เห็นระเบียบ ก็เปรียบเสมือน หัวปลา หรือ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในรายละเอียดแตกต่างกันได้ เพราะต่างกลุ่มคน, ต่างหน่วยงาน, ต่างพื้นที่แต่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน คือบรรลุผล GAP & Food Safety ด้วยกระบวนการ KM ดังนั้นจึงสามารถส่วนนี้มาปรับสร้างยุทธศาสตร์หัวปลา หรือหาวิสัยทัศน์ในแต่ละกลุ่มองค์กรย่อยๆ ได้ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน 100% ทุกกลุ่ม แต่ต้องมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน

การทำงานต่อจาก Shared Vision คือ การได้คุยกันในเรื่องเล่า (Storytelling) นำเรื่องดีๆ มาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับหลายหน่วยงานในจังหวัดชุมพรได้มีการนำเอา Competency เข้ามาใช้ และสร้างเครื่องมือออกมามากมาย แต่บางครั้งผลการประเมินออกมาไม่น่าเชื่อถือ ทางหอการค้าจึงไม่นำ Competency มาใช้ แต่ใช้หลักการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ หรือแก่นความรู้

ความสำคัญของเรื่องเล่า ได้ต้นแบบมาจากหนังสือของ Stephen Denning (บริษัท กระจกน้อย จำกัด) และหนังสือเรื่อง เทคนิคการเล่าเรื่องแบบสปริงบอร์ด และสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนเกษตรตำบล และเกษตรอำเภอ แท้จริงแล้วเป็นนักเล่าเรื่อง เพียงแต่ควรปรับเพิ่มในส่วนกระบวนการและเทคนิคการเรียนรู้ มีการกำหนดแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงก่อนนำไปใช้ มีการจำลองสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เล่าให้มีความชัดเจน มีการกำหนดข้อเท็จจริง (Fact) อยู่ในเรื่องเล่าด้วย และควรแสดงให้เห็นแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลง เรื่องเล่าที่ดีต้องไม่มีรายละเอียดที่ไม่เกี่ยวข้อง และต้องจบอย่างมีความสุข ผู้เล่าต้องเชื่อมโยงแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเรื่องเล่าว่า "จะเป็นอย่างไรถ้า..." หรือ "ลองคิดดูว่า..."

ทางหอการค้าจังหวัดชุมพร ได้นำเอาทรัพยากรความรู้จาก สคส. และ สำนักงานก.พ.ร. เข้ามาถ่ายทอดต่อ โดยใช้ KM มาช่วย และมี Concept การทำ GAP และ Food Safety จากการนำความคิด เทคโนโลยี และวิธีการนำความรู้ไปสู่ชาวบ้าน ซึ่งสามารถแบ่งกรอบความคิดองค์ประกอบของการส่งเสริมเทคโนโลยีที่เหมาะสมในชนบทได้เป็น 4 ประเด็น ได้แก่

1. มาตรฐานและตัวชี้วัด ซึ่งได้มาจากกรม / กอง
2. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นส่วนของระดับพื้นที่ ที่จะใช้เทคโนโลยีอะไรตามตัวชี้วัด
3. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เป็นกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมาย เช่น เผยแพร่ข้อมูลผ่าน "Knowledge Management สาร" และผ่าน Blog ในเว็บไซต์ของ สคส.
4. แนวทางการส่งเสริมการสนับสนุน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกษตรกรยังมีความต้องการใช้ช่วยสนับสนุน

อย่างไรก็ตามควรมีการนำทั้ง 4 ประเด็น มาจัดทำเป็นตาราง Cross Check ให้ด้านบนเป็น ปัจจัยนำ และด้านซ้ายเป็นปัจจัยตาม ซึ่งตารางนี้จะช่วยในการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ หรือ แก่นความรู้ และนำมาพัฒนาเทคโนโลยีในชนบท โดยศึกษาหาความรู้เพื่อมาตอบสนอง เช่น วิเคราะห์ว่าเทคโนโลยีนี้เหมาะสมหรือไม่ สิ่งที่น่ามาใช้มีความสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกับตัวชี้วัดอย่างไร ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้เกิดการมองเห็นประเด็นปัญหา นำไปสู่การหาข้อมูล และเกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้

### **สรุป :**

+ ในส่วนของภาคเอกชน ได้เข้ามาศึกษาองค์กรก่อนว่ามีทุนเดิมอะไรบ้าง ได้ดำเนินการอะไรมาแล้วบ้าง จากนั้นก็ค่อยมาปรับวิธีและดำเนินการต่อไป โดยไม่จำเป็นต้องเริ่มใหม่ให้เสียเวลา

+ คำถามสำคัญที่ต้องการคำตอบ เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนผลักดันยุทธศาสตร์การจัดทำคุณภาพมาตรฐาน GAP และ Food Safety ยังมีอีกมาก อย่าคิดว่ารู้หมดแล้ว คำถามที่สำคัญยังรอคอยผู้ที่มีความสามาถ และมีใจให้เกษตรกรนำมาแลกเปลี่ยนความรู้

+ อยากรู้เชิญชวนให้เข้าไปใน [www.chumphonpao.go.th/temp.htm](http://www.chumphonpao.go.th/temp.htm) หรือ <http://gotoknow.org/planet/agrikmchumphon> ซึ่งได้มีการจัดทำเป็นโครงสร้าง link ให้เห็นหน้าที่ทีมงาน เพื่อเป็นการให้ขวัญและกำลังใจ Sheer up และช่วยให้ทุกคนเกิดความสนใจ

**บทสรุป : ความประทับใจจากการนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในหน่วยงาน**

“ปัจจุบันผู้ว่าราชการจังหวัดได้มีการริเริ่มนำความรู้ KM ที่ได้มา เช่น PowerPoint หรือ CD ไปเสนอก่อนการประชุมประมาณ 5 นาที ให้หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดรับทราบ กลายเป็นระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบการทำงานปกติ ”

โดย : (คุณจรีรัตน์ จันทร์ภักดี)

“การเข้ามารับผิดชอบการดำเนินงานทำแผนงาน KM ดนเองรู้สึกเหมือนการลงเรือไปเกาะ แต่พอผ่านไป 2 ชั่วโมงก็รู้สึกอยากทิ้งเรือ เพราะไม่รู้ว่าเกาะอยู่ที่ไหน จึงรีบหาก็ปัดันเพื่อพาไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง ฉันทัดฉันนั้น นักมวยที่ขึ้นเวทีไปแล้วต้องมีเทรนเนอร์นักมวยที่ไม่ทำตามเทรนเนอร์ ก็ไม่สามารถชนะได้ ดังนั้นการทำงานให้เดินไปพร้อมๆกับที่ปรึกษาอย่าได้ทิ้ง ”

โดย : (คุณประสงค์ บุญเจริญ)

“ KM เป็นเรื่องที่ไม่สามารถทิ้งได้ในโลกสมัยใหม่ KM เป็นเรื่องของชีวิตประจำวัน ดังนั้นต้องรีบเรียนรู้และปฏิบัติจริง เริ่มจากตัวเราแล้วจึงค่อยๆขยายสู่คนใกล้ตัว สุดท้ายจะสามารถเชื่อมต่อไปถึงเกษตรกร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นทั้งจากคนในและนอกองค์กร ที่ผ่านมามีหน่วยงานใช้การเปิดตำราทำงาน ซึ่งผู้ที่เขียนอาจสามารถเขียนถ่ายทอดความรู้ได้ แต่ไม่สามารถใช้ IT ได้ ทางหน่วยงานจึงจัดสรรเจ้าหน้าที่เกษตรกรจังหวัด เกษตรอำเภอ ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ไว้ใน bloc (สร้างสังคมการเรียนรู้ด้วยระบบ IT) มีการแลกเปลี่ยนระหว่างชุมชน ซึ่งการจัดการความรู้ต้องทำให้เป็นวัฒนธรรม อย่าทำเพื่อหวังเพียงคะแนน ”

โดย : (คุณไอศูรย์ ภาษยะวรรณ)

นางสาวฐิตาพร โปษยานนท์

นายธนวัฒน์ โลหะเวช

ผู้จัดบันทึก